



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

## **SUCESSÃO FAMILIAR: O MOMENTO CERTO**

**LEONARDO DE OLIVEIRA RIBEIRO**  
**RA:2040057/6**

**PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO**

**BRASÍLIA/DF maio de 2008.**

**LEONARDO DE OLIVEIRA RIBEIRO**

**SUCESSÃO FAMILIAR:  
O MOMENTO CERTO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Mariângela Abrão

**BRASÍLIA/DF, maio de 2008.**

**LEONARDO DE OLIVEIRA RIBEIRO**

**SUCESSÃO FAMILIAR:  
O MOMENTO CERTO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Mariângela Abrão

Brasília/DF, 02 de Junho de 2008.

**Banca examinadora:**

---

Professora Mariângela Abrão

Orientador (a)

---

Professor (a):

Examinador (a)

---

Professor (a):

Examinador (a)

“Aprender é a única coisa de que a mente  
nunca se cansa, nunca tem medo e nunca  
se arrepende”.

Leonardo da Vinci.

Dedico este trabalho aos meus pais, que me apoiaram nos momentos em que precisei, ajudando e incentivando sempre.

Agradeço,

A Deus, por me dar sabedoria e plenitude para continuar minha jornada.

Aos meus pais por incentivarem meus estudos, apoiarem minhas escolhas e compartilharem de suas experiências.

À minha namorada Ana Paula, por me fazer acreditar em mim mesmo, o amor e o companheirismo.

Aos meus amigos, a paciência e a troca de experiências.

Ao professor Marcelo Gagliardi, a influência na escolha do tema.

## RESUMO

As organizações familiares representam grande parte do poder econômico mundial, sua relação com a família é direta e muitos laços afetivos são encontrados no contexto organizacional, demonstrado por família, gestão e propriedade. O momento da sucessão deve ser planejado o quanto antes, contudo ser profissional, para que os resultados possam ser otimizados, com relação ao esperado. O problema de pesquisa deste trabalho: “qual o momento ideal para uma sucessão de sucesso?”. Importante uma vez que as empresas não planejam para o momento, o que acaba sendo de certa forma imediatista. Para tal, o objetivo geral foi de estabelecer os parâmetros para o momento pertinente da sucessão, apoiado aos objetivos específicos que se fundamentam em materiais teóricos referentes à sucessão familiar, analisar a realidade da empresa e a viabilidade de implementar estrategicamente o processo sucessório. Através de pesquisa bibliográfica foi adquirido material para estruturar o embasamento teórico, onde primeiramente é apresentado como se estrutura a organização familiar, assim como normalmente acontece, ou é conhecido o processo de sucessão, foram abordados ainda os dois pontos de vista, tanto do sucessor, quanto o sucedido, enfim apresentadas algumas sugestões para o momento da sucessão. Logo a prática é conciliada com a teoria através de uma análise crítica, onde são abordadas diversas empresas. A partir do contexto foi possível apresentar uma consideração sobre a sucessão familiar, suas semelhanças e a necessidade em planejar um momento tão importante para a empresa.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 Estrutura organizacional da empresa familiar .....	10
2.2 O processo de sucessão em empresas familiares .....	11
2.3 Diagnóstico estratégico .....	12
2.4 O proprietário-gestor .....	13
2.5 Filho na sucessão familiar .....	14
2.6 Profissionalização da gestão.....	15
2.7 Divergências de pensamentos .....	16
2.8 Planejamento da sucessão .....	17
2.9 Sugestões para o momento da sucessão .....	18
2.9.1 Sugestões para o momento anterior à sucessão .....	18
2.9.2 Sugestões para o presente momento da sucessão .....	19
3 METODOLOGIA.....	21
4 ANÁLISE CRÍTICA.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE A.....	30



## 1 INTRODUÇÃO

Grande parte do mercado empreendedor é representado pela gestão familiar, ou seja, são empresas familiares. São pequenas, médias e empresas de grande porte, ou grupos, que movimentam a economia.

A liderança é normalmente realizada pelo indivíduo de grau hierárquico maior. Assim sendo, respeito e confiança são variáveis predominantes encontradas nesse tipo de organização.

A empresa familiar nasce de um ideal, uma idéia, uma oportunidade, e começa a crescer, mas é determinado um momento quando é eminente a troca da liderança, para a continuação e perfeito funcionamento da empresa. Esse momento, de grande particularidade, é quando se identifica a necessidade de aprofundamento nos estudos relacionados à sucessão familiar.

Empresas familiares assumem um papel cada vez mais importante no meio acadêmico. Pela variedade de empresas encontradas em todo mundo, e principalmente pelas particularidades de sua gestão, elaborada de um conjunto de três sistemas que se relaciona e define a realidade da empresa, formado por: família, propriedade e empresa. (LODI, 1998)

Este trabalho se justifica socialmente através da grande relação de competitividade cada vez maior no mercado, a busca pelo melhor atendimento, preço baixo, qualidade no produto ou serviço, fazem com que as empresas busquem satisfazer as necessidades de seus clientes e seus clientes querem ficar satisfeitos. O que faz com que as empresas familiares se caracterizem, pela imagem apresentada ao mercado.

Administrativamente, através da variedade de empresas encontradas como familiares, estudar e analisar seus meios, por meio de conhecimentos agregados, auxiliando a abrir novos horizontes, através das distinções do cotidiano e teorias como base.

Um estudo dirigido às empresas familiares é de grande importância, não somente no meio acadêmico, mas para toda a sociedade, pois boa parte da economia mundial se sustenta nas empresas familiares para gerarem empregos.

A sucessão familiar deve ser antes aceita, e assim planejada. Para que isso ocorra é necessário interesse por parte do sucessor, profissionalização, ter

responsabilidade para continuar o negócio que um dia esteve nas mãos de outra pessoa, e demonstrar a sua imagem na organização. Deve deixar bem claras as mudanças, as divergências de pensamento, que são normais nesse tipo de caso, para que o bom funcionamento da empresa fique em primeiro lugar.

Ao ser inserido na organização o sucessor apresenta sua visão e missão, assim como sua imagem, que pode seguir o mesmo raciocínio do sucedido, ou não. Com relação a ótica do sucedido, o problema de pesquisa é delimitado como: “qual o momento ideal para uma sucessão de sucesso?”.

O objetivo geral deste trabalho é estabelecer os parâmetros para o momento pertinente da sucessão. Assim os objetivos específicos fundamentam-se em materiais teóricos referentes à sucessão familiar, analisar a realidade da empresa, a viabilidade de se implementar estrategicamente o processo sucessório.

Este trabalho é composto por cinco capítulos, iniciando-se pela introdução, onde é apresentado o tema, juntamente com uma contextualização do assunto, as justificativas, o problema e os objetivos. Posteriormente a teoria de base relacionada ao tema. O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada no trabalho, logo após a análise crítica dos dados em comparação com a teoria apresentada e, por fim, a conclusão, como entendimento da maneira a realizar uma sucessão familiar competente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão analisados, como é estruturada a empresa familiar, como ocorre o processo de sucessão familiar, um diagnóstico estratégico a fim de localizar a atual conjuntura da empresa, assim sendo, a profissionalização do agora líder da empresa, as divergências normalmente encontradas na forma de gerir o negócio, o momento em que o controle passa das mãos do proprietário e se transforma em responsabilidade do sucedido. Por fim, algumas sugestões para otimizar os resultados da sucessão.

### **2.1 Estrutura organizacional da empresa familiar**

Bernhoeft (1999, p. 33) classifica como familiar: “toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações. Embora estatísticas afirmem que 70% das empresas familiares não cheguem à segunda geração”. Para Lodi (1978, p. 6), “o nascimento da empresa familiar ocorre, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende perpetuar os ideais, ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a ascensão ao poder”. Oliveira (1999, p. 18) conceitua a empresa familiar: “pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Ao adotar o conceito de empresa, como sendo familiar, a partir de pelo menos duas gerações, várias empresa ficam de fora desse quadrante, uma vez que apenas 30% das empresas familiares passam à segunda geração e 5% para a terceira. Onde a vida média de empresas não familiares é de doze anos e das familiares de apenas nove anos. (OLIVEIRA, 1999).

Seria necessário analisar os pontos onde aspectos negativos deixam a desejar na organização, os detalhes que podem fazer com que os objetivos propostos não sejam realizados, uma vez que a existência desses fatos é compartilhada e afetam a gestão da empresa.

A empresa familiar é um empreendimento econômico, em suas características e objetivos, assim como todas as outras empresas, apresentando planejamento estratégico, elaboração de diretrizes e políticas. Ainda aspectos como

investimentos, análise de mercado, produtos ofertados, entre outros. (GONÇALVES, 2000).

Quanto ao conceito, Mascarenhas (2003, p. 40), de forma simplificada, entende como: "aquele que é administrado por membros da família controladora do capital da empresa. Por sua vez, a empresa familiar pode ser decomposta em três divisões, família, gestão e propriedade".

A relação entre esses três elementos é que torna as empresas familiares tão únicas e cheias de personalidade. Portanto esse três níveis devem estar em ampla harmonia, pois são influenciados por laços familiares de sentimentos.

A empresa familiar é administrada pela família, onde se tem pelo menos um membro atuante, responsável pela "administração racional", sendo um conjunto de planos em orientação ao objetivo definido pelos gestores. (GONÇALVES, 2000).

O papel da família, como representação dos interesses é importante ao mesmo tempo em que deixa suas características no ambiente de trabalho, seja na organização, nos relacionamentos, nos valores. São esses aspectos que fazem das organizações familiares diferentes em sua gestão.

## **2.2 O processo de sucessão em empresas familiares**

Apresentado o que é necessário para que uma empresa se estruture como familiar, é importante demonstrar como é realizado o momento da sucessão, ou seja, da troca de comando da organização. Complexo em sua maioria, a sucessão familiar segundo Mascarenhas (2003, p. 41) é um processo que necessita ser planejado. "Diversas são as dificuldades encontradas no momento de mudança da cúpula administrativa da empresa. Tal fato torna-se ainda mais delicado quando a organização em questão é uma empresa familiar."

O processo conhecido como sucessão, na verdade trata de uma repassagem ética, consciente e coerente de poder, expressada como afastamento, conchavo de interessados, entre outros. (FOCKINK, 1998)

Na verdade segundo Lodi (1978, p. 3) "não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações". O que pode ser considerado que toda família possui problemas, assim como toda empresa.

É necessário um equilíbrio do que diz respeito a aspectos de curto, médio e longo prazo, onde é relacionado o executivo como: eficiente, eficaz e efetivo. Vale ressaltar que nesse tipo de organização o fator informalidade e visão para curto prazo são adotados como características nas empresas familiares. Essas, por sua vez deixam a desejar em fatores de longo prazo, pois ao planejar um processo sucessório, ele deve ser iniciado antes da real necessidade da troca de comando, para que o sucessor, por intermédio da experiência possa aprender com o sucedido em questão, a sucessão de forma desorganizada e imediatista acabam sendo prejudiciais com relação a aspectos como: participação de mercado, lucratividade, entre outros. (OLIVEIRA, 1999)

A empresa familiar também precisa, segundo Lodi (1978, p. 3) “identificar as suas forças e fraquezas, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas”. Dessa forma pode-se começar a entender onde estão os processos que não dão resultado, tentar se possível amenizá-los, e os pontos onde já se reconhece como sucesso, aperfeiçoá-los.

### **2.3 Diagnóstico estratégico**

O diagnóstico estratégico tem como funcionalidade determinar a posição em que a empresa familiar se encontra, possibilita a análise dos aspectos da realidade externa e interna.

Para Oliveira (1999, p. 54), esses aspectos podem ser mensurados e analisados. A primeira identificação é relativa à visão das pessoas na empresa, “essa visão deve ser resultado de um grupo de líderes da empresa familiar, e não um simples sonho de seu principal proprietário”. Assim sendo, não ficar preso a uma única realidade e sim relacionar os conhecimentos de todos na empresa, tentar enxergar uma abordagem mais ampla possível, e em comum acordo.

Tanto a visão, quanto a missão e a definição de negócio devem ter abordagem estratégica. A missão, como motivo central, em que o planejamento estratégico é formulado, corresponde um caminho por onde a empresa pode atuar, que por sua vez é mais específico que a visão. Segundo Oliveira (1999, p. 60) “A empresa familiar deve armazenar todos os dados e informações referentes a seus

propósitos atuais e futuros para, inclusive, saber o momento certo de entrar em um negócio ou sair dele”.

O planejamento estratégico elabora as metas e objetivos a serem cumpridos, visa estabelecer a forma para a realização de atividades. A respeito do planejamento estratégico Casillas *et al* (2007, p. 231) afirma que “esse planejamento implica, simplesmente, estabelecer objetivos claros e depois colocar em prática com detalhes, uma série de ações que devem ser realizadas para alcançar cada objetivo até uma data preestabelecida”.

É necessário um acompanhamento e avaliação para verificar a análise dos desvios uma vez que a empresa familiar está lidando com relação a conceitos como objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos, para que sejam eficientes, eficazes e efetivos. (OLIVEIRA, 1999). Assim, essa função controle tem como finalidade maximizar os resultados, identificar desvios do planejado e corrigi-los, a fim de, otimizar os processos na empresa.

## **2.4 O proprietário-gestor**

Segundo Salamacha (2007. p. 1), “seja o fundador ou aquele familiar que já herdou a presidência da empresa, apresenta relação íntima com a organização, parecida com aquela que se estabelece entre criador e criatura.”

Ao criar a empresa o fundador poderá tornar-se um agente econômico. Para que isso aconteça, é necessário vencer, o que exige uma grande vontade de competir e vencer, que estão em detrimento com realizações como o poder político, o prestígio social, confortos exclusivos, a realização de sonhos. A vitória é compartilhada com os familiares, pois a gestão da empresa familiar é exercida pela própria família. (GONÇALVES, 2000).

Para Fockink (1998, p. 23) “O verdadeiro empresário é um líder, e por isso nunca deixa de ser um empreendedor. Aposentadoria, para ele, é sinônimo de morte, fuga vergonhosa ou derrota. Para ele não existe a sucessão, apenas a superação”.

Em sua maioria as empresas apresentam uma configuração simples em que o dono é quem a administra, evidentemente é o fundador, que por sua vez tende a ser autoritário, já que a organização funciona em razão de suas decisões, e está

sujeita a seu total controle, assim os subordinados acabam ficando em associação a suas vontades.

Gonçalves (2000, p. 257) acredita que, além da experiência, algo inspirador que se baseia na tomada de decisões é a questão da intuição. “A intuição pode ser inspirada pela experiência, ou pode ser entendida como um sentimento, que muitas vezes até mesmo contraria o que possa parecer o bom senso”. Seguindo o raciocínio, Fockink (1998, p. 23) “o empreendedor sabe o quê, quando, como e aonde quer chegar, assim como o melhor caminho, o mais rápido. Muitas vezes sem a clareza consciente, mas para ele basta a intuição”.

## **2.5 Filho na sucessão familiar**

Normalmente, os filhos preferem acreditar que a responsabilidade de direcionar sua carreira profissional é da família. Ou seja, são os seus pais que devem dizer o que ele deve fazer. O raciocínio é que, por serem empresários bem sucedidos, seus pais têm condições para decidir o melhor. E para cada caso, pode haver um motivo diferente. (SALAMACHA, 2007)

Existem jovens que se sentem pressionados a não decepcionar os seus pais. Essa insegurança é perigosa e, na maioria dos casos, não é devidamente compreendida pelos pais. De um lado, o pai confia na capacidade do filho e, por conta disso, concede liberdade para que ele faça o que bem entender na empresa. De outro lado, o filho está desesperado, pois tem noção que não tem preparo suficiente. Acontece que o filho não consegue falar isso a seus pais, por medo de decepcioná-los, assim recomenda-se não projetar nos filhos as qualidades admiradas em um profissional, e aos filhos é necessário ter diálogo. (SALAMACHA, 2007)

Várias organizações perceberam que os filhos, atuais sucessores, não tinham a capacidade, ou mesmo uma conexão com o ambiente organizacional, e assim tiveram que abandonar o processo sucessório familiar e partir para uma busca no mercado. Passaram assim a adotar uma sucessão profissional e não familiar.

Se o filho ao ser apresentado como referência a sucessão familiar não fazer mudança por parte a sua maturidade, provavelmente ele não conseguirá gerir a

empresa, assim se ele não reagir adequadamente, é melhor buscar alguém de fora da família como sucessor. (FOCKINK, 1998)

É natural que o filho ao entrar em uma organização, onde os processos estão estruturados e querer mudá-los, sofra repressões. A verdade é que por ser mais jovem, e assim menos preparado, está mais propenso a buscar complementaridade negativa do que o contrário. (FOCKINK, 1998)

Portanto para Lodi (1978, p. 9) “é necessário conhecer como os filhos foram criados, que código de ética desenvolveram, se tiveram treinamento apropriado, assim como qual a equipe que o cerca e possivelmente subirá com ele ao poder”. Enfim qual o melhor momento para entrar na organização.

## **2.6 Profissionalização da gestão**

A profissionalização garante a empresa sucesso e uma vida longa. Acredita-se que a profissionalização deva ser realizada mediante treinamento dos próprios membros da família, tanto daqueles que exercerão cargos administrativos quanto dos que, embora não participando diretamente da gestão da empresa, detenham poder de influência sobre ela. Por sua vez é vantajoso que treinamentos adequados sejam realizados com passagens em outras organizações, onde estejam conscientes do papel e responsabilidades a desempenharem dentro da organização familiar. (MASCARENHAS, 2003)

Lodi (1998, p. 37) define o processo de profissionalização em: “um processo no qual a família ou a empresa tradicional assumem práticas administrativas mais racionais, atualizadas e menos personalizadas, onde a mudança de métodos é intuitiva”.

O fator intuição muito presente nas organizações familiares faz dela, a subjugar aspectos relativamente coerentes na Administração. A quebra de paradigmas pode ser considerada inadmissível por especialistas, mas algumas vezes a aposta em ambientes incertos pode representar o avanço necessário.

Uma importante estratégia de ação para estabelecer comunicação entre a família e a empresa é a governança corporativa, onde seu papel é minimizar os conflitos decorrentes de família gestão e propriedade. Esta se baseia em um conjunto de práticas formais de supervisão e monitoramento da gestão de uma



organização, o que visa aumentar a sua transparência, no sentido de proporcionar condições para um alinhamento de interesse entre acionistas e gestores. (MASCARENHAS, 2003)

A profissionalização da empresa familiar não é fácil, pois pode não ter membros suficientes, ou os membros pertencentes não estão aptos a participar do trabalho. O sucesso profissional é adquirido a partir do momento em que os subordinados são influenciados a alcançar os objetivos propostos. Para Lodi (1998, p. 41) “O diretor administrativo idealizado pela família deve ter a qualidade da influência, como um mágico, e uma boa argumentação, como um lógico”.

As organizações familiares traçam um perfil profissional a ser requerido, que exige ser participativo, profissional, que prove competência, capacidade de liderança e tomar decisões, tenha experiência, seja gentil, dentre várias outras culturas organizacionais. (RICCA, 1998)

Os indivíduos recém-formados não deveriam adentrar a organização familiar logo após o término de seus estudos e sim deveria procurar se especializar no mercado de trabalho, pois as competências adquiridas em um cargo, digamos de gerente, por mérito próprio, perante a organização, é de muita credibilidade, o indivíduo terá mostrado que é competente. Além da cultura empresarial e seus eventuais vícios por ele absorvidos como distinção. (RICCA, 1998) O que pretende complementar com o ponto de vista de Lodi (1978, p. 22), para ele “é aconselhável que os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas no período que medeia entre o fim da faculdade e o início da dedicação completa a empresa da família”.

## **2.7 Divergências de pensamentos**

Devido ao choque de gerações, o conflito decorrente da divergência dos pensamentos entre pais e filhos é comum, indispensável e até benéfico. Sendo assim, um filho que pensa diferente do pai se torna um questionador de suas atitudes. O que acaba se tornando um problema são como essas opiniões são colocadas, causando confusão. Muitas vezes ao emitir uma opinião, devido principalmente à intimidade existente, pode complicar o processo sucessório. (MASCARENHAS, 2003)

No caso da empresa familiar, o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que outro tipo de empresa. Isso porque, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistências, devido a sua situação privilegiada. E, de outro, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários; e pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes. (OLIVEIRA, 1999, p.131)

Os pais devem se preparar para conduzir corretamente a sucessão na empresa por conta de sua experiência e tempo de vida. E ainda, não devem esquecer que seus filhos têm o direito de ter opiniões diferentes da sua. Numa empresa, um pai exigir subordinação e obediência do filho pode ser o maior inimigo de uma boa sucessão. Um filho sempre aprende com seu pai sejam essas atitudes, boas ou ruins. (MASCARENHAS, 2003)

Para Oliveira (1999, p. 41) “o importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais, o ideal é ter uma pessoa que não detenha de laços familiares envolvidos para que agir de maneira a reduzir as áreas de conflito”.

## **2.8 Planejamento da sucessão**

O processo da sucessão familiar é elaborado por meio de um planejamento, que deve ser analisado e estudado com antecedência. Para Casillas *et al* (2007, p. 228) “Quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso”.

Muitas empresas fecham de maneira inesperada, pela falta de planejamento decorrida na sucessão, portanto é necessário estabelecer com antecipação, as responsabilidades, para quando hora for de demonstrar, o indivíduo esteja totalmente competente. Oliveira (1999, p. 103) acredita que “desenvolver o processo de profissionalização de maneira progressiva e administrada seja a melhor maneira”, ainda Oliveira (1999) uma das maneiras que deve ser considerada para o quadro de profissionais é a garantia do poder de decisão, bem como a perspectiva de ascensão na hierarquia da empresa familiar.

No entendimento de Casillas *et al* (2007, p. 229) para que um planejamento seja objetivo é necessário: “formular claramente os objetivos e estabelecer prioridades e linha de ação para alcançá-lo, além de elaborar e seguir um

cronograma”. Com resultados a serem cumpridos e metas estabelecidas, o objetivo se torna claro.

Ao planejar uma sucessão alguns cuidados devem ser tomados, é necessário focar no objetivo do planejamento e não em posições pessoais, ser direto na solução do problema e separar pessoas dos problemas, não se influenciar pela empatia entre as partes. Assim como é analisado todo o contexto das questões envolvidas. (RICCA, 1998).

Lodi (1978, p. 22), ainda ressalta que “o pai não deve forçar a entrada dos filhos no negócio familiar, porque afinal o tempo esta a favor deles, a menos que a empresa precise com urgência”. O que de certa forma reduz a eficácia da sucessão, uma vez demonstrada pela falta de profissionalização do sucessor, a falta de conhecimento da gestão empresarial, entre outros fatores.

O processo de planejamento empresarial na empresa familiar deve ser contínuo e em constante avaliação ao longo do tempo, sendo testado, entendido e evoluído. Segundo Oliveira (1999, p. 106) “O executivo herdeiro deve conhecer o negócio da empresa familiar em sua plenitude, incluindo os produtos e serviços, a concorrência e suas vantagens competitivas, desafios e tendências do mercado”.

## **2.9 Sugestões para o momento da sucessão**

É natural que essas dicas sejam genéricas, pois são resultantes de observações. Entretanto elas proporcionam a oportunidade de os executivos preocupados com o referido assunto pensarem e repensarem sobre os vários aspectos que envolvem um processo sucessório e, só então, dar início a seu desenvolvimento de implementação (OLIVEIRA, 1999).

### **2.9.1 Sugestões para o momento anterior à sucessão**

O que se pretende afirmar é que muitos proprietários e executivos procuram adiar o momento da sucessão, o que faz com que o processo sofra conseqüências quanto a aspectos motivacionais e de resultados.

O planejamento da sucessão deve ser bem estruturado, tal como é o processo de planejamento estratégico em uma empresa, sendo feito de forma global

e interativa, os resultados podem ser mais positivos. Oliveira (1999, p. 35) acredita que “a empresa familiar deve aprimorar seu modelo de gestão para facilitar o planejamento de sucessão”.

Geralmente conduzida em períodos de 3 a 5 anos, a transferência de poder, segundo Lodi (1978, p. 21) “é preparada ao longo de uma geração, onde o pai dispõe sobre a harmonia familiar. O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai preparou sua família para o poder e a riqueza”.

Deve haver um equilíbrio entre as partes, para que não haja um sucessor operacional de mais ou de menos, ou estratégico de mais ou de menos, o que fazem do sucessor um profissional eficiente, eficaz e efetivo. Os objetivos correspondem aos alvos ou situações de maior interesse que os executivos pretendem alcançar. Podem ser decompostos em metas intermediárias, que facilitem o desenvolvimento e a implementação do processo sucessório. (OLIVEIRA, 1999).

Tendo em vista algumas dificuldades que podem surgir ao longo do processo sucessório, é necessário estabelecer como os objetivos serão alcançados, de forma a serem mais bem otimizados.

Deve-se lembrar que o processo sucessório tem seu tempo certo. Oliveira (1999, p. 103) afirma que “nunca é cedo para se iniciar o processo de sucessão ou profissionalização, mas às vezes pode ser tarde demais”. Deve se levar em consideração que o estilo do fundador por mais que seja aclamado pelos familiares e empregados, não é eterno.

É necessário definir o estilo a ser consolidado na empresa, se será o estilo do atual executivo que está no comando, ou outro estilo, estabelecer as vantagens e desvantagens de cada um dos estilos para a empresa.

Oliveira (1999, p. 103) considera que: “Muitos executivos não têm autocrítica e consideram, sem mais, seu estilo de administração o melhor do mundo. É necessário avaliar tal posição”.

### **2.9.2 Sugestões para o presente momento da sucessão**

É importante participar de todos os estágios do processo da sucessão, para muitos executivos é muito conveniente simplesmente ficar de braços cruzados esperando o processo ser realizado. Ao não acompanhar o processo sucessório

provoca uma série de problemas desagradáveis para o sucessor e para a empresa. O sucessor, com elevado nível de crítica e autocrítica, deve observar o processo sucessório. Muitas vezes a veracidade da autocrítica faz com que os resultados do processo sejam otimizados. (OLIVEIRA, 1999).

Contudo o ponto de vista de Lodi (1978, p. 22) demonstra que “é importante começar por baixo, aprendendo nas áreas chaves da empresa, porem não perdendo muito tempo no caminho para chegar cedo a posições de comando”. Ele então afirma que para gerar valor para a empresa, uma vez produzindo, o sucessor deve de certa forma começar o mais rápido possível.

A cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida uma forma peculiar da empresa, uma espécie de personalidade empresarial. E como a cultura organizacional não é algo que se altere com facilidade, o sucessor deve considerar essa realidade na empresa. (OLIVEIRA, 1999).

Em situação problemática é necessário eliminar os focos de resistência na empresa familiar, o que é mais complicado em se tratando de um executivo parente. Para Oliveira (1999, p. 103) “a questão da resistência caracteriza-se como uma das principais causas da má qualidade da administração nas empresas familiares”.

Ainda com base a situação, Lodi (1978, p. 22) afirma que “é prudente evitar a coincidência de uma crise da firma com o momento da sucessão. Esse acavalamento de problemas não é aconselhável, o que se pode dizer que a prioridade é sempre a estabilização da empresa”.

Os resultados devem ser administrados a otimizarem a médio e longo prazos, salvo algumas exceções. Os resultados em curto prazo devem estar relacionados à efetiva consolidação da filosofia de administração pelo sucessor.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia é uma disciplina que consiste em estudar e avaliar os vários métodos possíveis. É a melhor maneira para abordar determinados problemas em seu estado atual de conhecimento. É o estudo crítico do método. (COSTA, 2001).

A pesquisa científica procura, portanto, descobrir respostas às questões formuladas, a fim de compreender os fatos ou apenas, acumular dados. Investigam-se fatos para capacitar o pesquisador a compreender os fenômenos questionados e desta forma o auxiliá-lo na formulação de hipóteses precisas. Em referência às fontes de informação, a pesquisa científica se caracteriza como pesquisa bibliográfica. (CRUZ, RIBEIRO, 2003).

O alvo da pesquisa foram as empresas, de uma forma diferenciada, em micro, pequena, média e grande empresa, com relação ao número de funcionários, encontradas em diversos setores atuantes do Distrito Federal. Como forma a demonstrar as semelhanças decorrentes dos laços familiares que envolvem as empresas.

As fontes de informações foram obtidas primordialmente através de questionário, com doze questões abertas, contudo, uma vez que as respostas se tornaram muito concisas, foi realizada uma entrevista, com base no questionário anteriormente aplicado, entretanto, mais aprofundado e colocado, para que, por este meio, pudesse se obter maior aproveitamento do conhecimento prático adquirido dos entrevistados. Através da coleta de dados, foi composto um material para estruturar um estudo que demonstrasse o procedimento relacionado à sucessão familiar. A fim de exemplificar as diferenças de planejamento na gestão em empresas de setores distintos, contudo em comum como sendo familiares.

Com relação às sucessões familiares, estudando o meio, as teorias e suas verdades, com o propósito em estabelecer novas distinções ao indivíduo, para assim fosse possível analisar os casos de sucesso e descrever, de forma como sugestões.

Como meio de estruturar algo sobre o tema sucessão familiar, foram levantados alguns aspectos pertinentes, que dizem respeito ao processo, cuja estrutura em si é organizada, levando-se em consideração as diversas visões dentro da organização, tanto por parte do proprietário gestor, como do sucessor, suas

divergências na forma como gerir o contexto e possivelmente destacar algumas sugestões para otimizar o momento da sucessão.

Considerando as questões indagadas, a fim de exemplificar o que foi apresentado na teoria, primeiramente para compreender a organização, em que setor a empresa atua, ou seja, qual seu ramo de atividade, assim como há quantos anos está no mercado e com relação à quantidade de funcionários, qual o tamanho em que se enquadra, como sendo micro, pequena, média ou grande empresa; de maneira a estruturar um perfil para a organização.

Logo em seguida questionado a ocorrência ou não do processo sucessório, complementando com o que deu certo ou errado, desde então, se o momento foi ideal, nem tão cedo ou tarde demais e se, com isso, houve mudanças na forma de gestão, ou seja, como se tem-se comportado a imagem da organização perante o ambiente organizacional e o mercado.

A fim de coletar dados para a resposta do problema, entra em questão, como a organização está se preparando para a sucessão. Assim foi perguntado se há interesse no processo, ou seja, se a organização planeja seguir adiante com suas atividades. Logo, se o sucessor já foi definido, e se ele de alguma forma já atua pela organização, qual a forma de especialização, para se profissionalizar na carreira. Enfim, se já foi delimitado um momento, para que de forma racionalizada, aconteça a sucessão familiar.

Este trabalho representa um estudo crítico sobre a questão sucessão familiar, observando as empresas familiares e como é representada sua gestão, auxiliando assim, o interesse pelo assunto. A fim de estudar o processo da sucessão, relacionando o que foi teorizado, com o encontrado na prática, enfocando o momento da sucessão, para que seja ideal, apoiado em pontos predominantes de sucesso.

## 4 ANÁLISE CRÍTICA

Relacionando as empresas analisadas com a teoria apresentada, uma vez como forma de discutir o contexto organizacional, demonstrado por organizações de diversos setores, tais como: Distribuidora de Cosméticos e Toucadores, um restaurante, que oferece serviços do tipo buffet, uma companhia de esterilização, uma empresa de tecnologia da informação, uma elétrica, uma loja de perfumes e cosméticos, uma de cestas de café da manhã, um grupo empresarial que atua em diversos segmentos, uma churrascaria e uma instituição de ensino superior.

Pode ser demonstrada a hierarquia, como característica comum às organizações entrevistadas, suas peculiaridades, ideais, e fatores intuitivos, que as levaram à posição em que se encontram.

Das organizações analisadas, que têm menos de dez anos, se encontram a empresa de tecnologia da informação, com apenas quatro anos no mercado e a churrascaria, com oito anos. Por coincidência são as únicas microempresas. Em sua totalidade liderada pelos patriarcas da família, que apresentam uma relação íntima entre empresa e família demonstrada pelo proprietário gestor, confirmando o que escreveu Salamacha (2007). Como empresas jovens, elas têm ainda prospecção de crescimento.

A empresa de tecnologia da informação, começou no Distrito Federal, trabalhando com implementação de serviços de automação tecnológica para bares e restaurantes, basicamente são Pocket's ou PDA's, utilizados por garçons, integrado ao caixa do estabelecimento, um modo rápido e conveniente de efetuar pedidos, entre outros serviços. Como o bem maior de seu serviço é o sistema operacional, este está sendo negociado para outras unidades pelo Brasil.

Na churrascaria é notável que toda a gestão seja realizada pelo fundador e atual dono, portanto um fator encontrado é a intuição, o que fez com que a empresa crescesse e melhorasse seus serviços a partir de seus ideais e experiências que, muitas vezes, contrariam o que possa parecer o bom senso. Esta questão pode ser justificada por Gonçalves (2000) e Fockink (1998), que afirmam a ocorrência e importância do fator intuição nas organizações.

A maioria das organizações analisadas possui entre dez e vinte anos de mercado, sendo essas o buffet, com quatorze anos no mercado; a loja de perfume e



cosméticos, com treze anos; a empresa de cestas de café da manhã, com dezenove anos e a distribuidora de cosméticos, com doze anos. Todas se enquadraram com relação ao número de funcionários, como pequena empresa.

Como pequena empresa a Elétrica está há 26 anos no mercado, o que a diferencia, das demais pequenas empresas, que têm até vinte anos de existência. Ao ser entrevistado, o responsável disse que a empresa já trabalha no limite de suas operações, que são consertos de máquinas, motores, além de assistência integral a uma fábrica de cimento, o que requer grande tempo e profissionais disponíveis. Devido ao espaço físico que possui, ainda não cresceu como gostaria, porém um outro local, bem maior, já está sendo providenciado e poderá ocupar mais nove funcionários. A empresa assim passará à categoria de média empresa.

A Companhia de esterilização presta serviços à indústria de artigos médicos, embalagens, ervas medicinais, pedras preciosas, entre outros. Está há vinte e um anos no mercado e se enquadra, com relação ao número de funcionários, como média empresa. Demonstrando que com o passar dos anos, a empresa tende a crescer e agregar mais funcionários.

Como grandes empresas, ou empresas de grande porte, estão a instituição de ensino superior e o Grupo empresarial, ambos com quarenta anos no mercado. Interessante que, pelo tempo de mercado, essas empresas já passaram por um processo sucessório e atuam em um contexto diversificado, Oliveira (1999) afirma que, uma análise com relação a objetivos e metas propicia a eficácia da atuação no contexto assim definido. A instituição de ensino superior foi fundada em 1968, por meio da união de entusiastas da educação. A organização é um grupo, e atua em diversos ramos de atividade. A racionalização e os investimentos na qualidade dos profissionais que existiam na gestão anterior foram reforçados pelo processo sucessório, constituindo um fator primordial para a manutenção dos indicadores e para a ascensão.

No Grupo empresarial, não é diferente. Os donos iniciaram o negócio, os filhos foram crescendo e entrando na empresa, porém começou a gerar muita briga interna. Para que o patrimônio não fosse destruído devido às brigas, foi decidido que o patrimônio seria desmembrado e, com isso, cada filho passou a tomar conta do seu próprio negócio. A empresa atua em diversos segmentos, os principais são: construção civil, corte e dobra de aço, envasamento de água e imobiliária.

Todas as empresas analisadas demonstraram interesse pela sucessão familiar, o que indica entre elas a vontade de crescer e manter seus ideais, e ainda melhor, há um indivíduo interessado em fazer tudo isso. Assim, com exceção da instituição de ensino superior, todas as organizações já definiram quem será seu sucessor. O que é colocado por Casillas *et al* (2007) como um planejamento claro e preparado para ser colocado em prática.

Com relação aos sucessores interessados, que já atuam ativamente, de alguma forma, dentro da organização, apenas a instituição de ensino superior, que ainda não definiu seu sucessor e a Companhia de esterilização, não tem ainda seus sucessores participando diretamente da gestão da empresa. Para Mascarenhas (2003), pode-se dizer que o processo sucessório, nas demais organizações, é apenas uma questão de tempo.

É certo que nenhuma empresa é gerida com total eficácia, sem comprometimento e profissionalismo ao que é prestado, portanto, um aspecto encontrado em comum nas organizações pesquisadas é o fator profissionalização. Seguindo um interesse nas áreas de responsabilidade, tanto a gestão, quanto os sucessores, desejam elevar seu conhecimento dentro da carreira, uma vez se graduando em Administração, para se prepararem melhor para o ambiente de trabalho. E ainda buscam experiências em empresas externas. Capacitação é um dos pontos elencados na teoria deste trabalho.

O que pode deixar a desejar, é o momento em que o processo sucessório passará da teoria para a prática. Apesar de poucas empresas já terem passado por um processo sucessório, foi relatado por elas que tiveram algumas dificuldades: perderam mercado e não tinham planejado a sucessão, principalmente pelo fato de que o processo aconteceu precipitadamente. Por esse motivo, o sucessor pode não ter sido preparado adequadamente para assumir, de imediato, o cargo que depende de muita experiência e conhecimento.

Assim, apenas três empresas delimitaram o momento em que ocorrerá o processo sucessório. A empresa que presta serviços de tecnologia da informação, se prepara para, em Julho de 2008, ter em seu comando o sucessor, que já atua na empresa e está prestes a concluir o curso de Administração. Para se preparar ainda mais para o cargo, ele pretende realizar uma pós-graduação, talvez um MBA em gestão de negócios. Tem grande domínio da língua Inglesa e facilidade para a área de informática, o que no atual momento são grandes exigências do mercado.

Como prioridade da família, uma vez que esse assunto foi muito crítico no passado, o grupo empresarial, tem atualmente, atentado mais para essa questão. Como a empresa foi desmembrada, terá espaço para todos os sucessores e não terá um único presidente para o grupo. Portanto, para cada empresa o sucessor terá seu tempo certo para a sucessão. Em determinadas empresas, eles já trabalham ativamente. Para poder atuar na empresa, os sucessores terão que ser formados, possuir pelo menos uma pós-graduação, serem fluentes em inglês e espanhol e terem uma experiência mínima em empresas fora da família e não acreditar, conforme Salamacha (2007), que a responsabilidade de direcionar cada carreira é papel dos pais.

A empresa de cestas de café da manhã demonstra interesse pelo processo de sucessão familiar, que acontecerá quando o sucessor escolhido se formar, como ele acaba de ingressar ao curso de Administração, acredita-se que dentro de quatro anos a empresa possa realizar o processo, o que deveria significar que ela poderia usar este período para o planejamento do processo sucessório. (BERNHOEFT, 1999)

As demais organizações não delimitaram um momento, para a sucessão familiar, ou seja, ainda não planejaram, para que o processo aconteça sem problemas. Algumas empresas pretendem adiar o momento, deve-se, lembrar uma vez apresentado por Oliveira (1999) que para isso, há um tempo certo.

O planejamento da sucessão deve ser analisado e estudado com antecedência, lembrando que quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso. Acontece que as empresas familiares apresentam maior facilidade na gestão voltada ao planejamento de curto prazo. Por isso enfrentam dificuldades para encontrar o momento ideal para a sucessão familiar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar é diferenciada das demais, em sua forma de administração, sua gestão é particular de empresa, para empresa, assim aquele que administra, sofre influências da família, da forma de gestão, e da propriedade em si. Outro fator peculiar das empresas familiares é a forma geralmente apresentada na dificuldade em gerir a longo prazo, esse tipo de organização apresenta aspectos de informalidade e visão para o curto prazo.

A sucessão familiar deve ser apresentada como um processo, planejado, de aprendizado. Havendo a intenção de sucessão na empresa, começar a apresentar as competências do sucessor, o que ocorrerá a partir da intervenção, e orientar para que a empresa se prepare para as demais gerações futuras.

É possível destacar o proprietário-gestor, o filho na sucessão familiar, a profissionalização e as divergências, encontradas normalmente quando duas pessoas distintas opinam sobre um determinado assunto. Evidente que os passos citados nesse trabalho auxiliam a otimização de uma sucessão de sucesso.

A partir de uma análise situacional é possível identificar a visão da organização, o caminho por onde a empresa pode atuar, assim como seus perspectivas interesses, dessa forma é necessário julgar os desvios, analisá-los com a finalidade de maximizar os resultados.

Com relação à capacitação do sucessor, acredita-se que primeiramente deva se profissionalizar na área de interesse, com uma graduação, pós-graduação, cursos técnicos, até mesmo estágios ou através treinamentos por meio externo, para que enfim ao entrar na empresa familiar o profissional tenha responsabilidade para assumir o cargo e que o mesmo seja compatível com sua instrução.

Para o efetivo momento da sucessão, sugestões podem parecer genéricas, uma vez que é considerado um processo complexo e peculiar entre as empresas, contudo, de uma maneira geral o processo da sucessão deve ser bem estruturado, ponderado e lembrado que o momento da sucessão tem seu tempo certo.

Em consequência às análises realizadas, a teoria apresentada, relacionada ao objetivo de pesquisa e com relação ao problema: Qual o momento ideal para uma sucessão de sucesso? Conclui-se que em sua maioria as empresas têm consciência de que o estilo atual não é eterno. O sucessor se prepara para o momento, porém,

esse momento pode ser tardio, pode não acatar aos parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade desejados, assim como pode ser precoce.

As limitações deste trabalho se deram, primeiramente pelo fato de que as respostas obtidas por meio de questionário foram muito concisas e não demonstravam as experiências esperadas. Outra questão observada é a amplitude do tema, havendo a necessidade em aprofundar outros focos, dos quais, a ótica do sucessor, o fator capacitação, entre outros. Portanto percebe-se que, pesquisadores têm a oportunidade de através do tema, destacar aspectos importantes.

Assim sendo, a teoria apresentada neste trabalho, foi de grande valia para apresentar as barreiras a encontrar em uma sucessão familiar, determinar que a sucessão é um processo contínuo, que requer aprendizado e experiências, e distinguir o momento certo para que haja a sucessão familiar e a empresa continue prosperando e tendo sucesso por várias gerações.

## REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato; MENEZES, Paulo; MARTINS, Ives. *Empresas Familiares Brasileiras* (Perfil e perspectiva). São Paulo: Editora Negócio LTDA. 1999.
- CASILLAS, J. Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da empresa familiar*. São Paulo: Thomson. 2007.
- COSTA, Marco Antônio F. *Metodologia da pesquisa conceitos e técnicas*. Rio de Janeiro: Interciência. 2001.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora. 2003.
- FOCKINK, Harry G. *Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares*. Porto Alegre: Editora Sulina. 1998
- GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, Família e Empresa*. 1ª ed. São Paulo: Editora Negócio. 2000.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira. 1978.
- LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Editora Pioneira. 1998.
- MASCARENHAS, Mônica de F. *O processo de sucessão em empresas familiares*. PDF. Revista Fae Business nº 5. 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Editora Atlas. 1999.
- RICCA, Domingos. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo. Editora CL-A Cultural: 1998.
- SALAMACHA, Luciano. *Filho na sucessão familiar*. Disponível em: <http://www.salamacha.com.br>. Acesso em: 10 Ago 2007 13:00.

## APÊNDICE A

### Roteiro da entrevista

Perfil da Organização:

- Qual o setor de atividade?
- Quantos anos têm a organização?
- Tamanho em que se enquadra, segundo o número de funcionários?

A organização já passou por algum processo sucessório?

Em caso afirmativo:

- O que deu certo?
- O que deu errado?
- O momento da sucessão foi pertinente?
- Como tem sido desde então? (imagem)

Como a Organização está se preparando para a sucessão?

- Já foi discutido o interesse pela sucessão familiar?
- Já foi definido o sucessor?
- O sucessor já atua na empresa?
- O sucessor possui algum aprendizado na área administrativa?
- Já foi delimitado um momento para sucessão?